

Раздел 4

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ ОРГАНИЗАЦИИ АРХИВНОГО ДЕЛА

Т. В. Соловьева

ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА АРХИВА ОРГАНИЗАЦИИ

Архив организации для предприятий — источников комплектования АФ РФ — является обязательной структурной единицей и поэтому нередко воспринимается как подразделение, необходимое в большей степени государству, а не самой организации. Но на современном этапе архивная информация является важным стратегическим ресурсом организации, основой принятия управленческих решений, источником организационной культуры, средством внутреннего маркетинга. Очевидно, что совершенствование работы архива организации нужно рассматривать не только с методологической, но и с организационно-управленческой точки зрения. Кроме этого, менеджмент направлен на более рациональное использование ресурсов (материальных и человеческих) для выполнения поставленных задач, что приводит к повышению качества работы архива и сокращению издержек.

При этом в функционировании архивов организаций существует множество управленческих проблем:

- подбор персонала;
- мотивация труда архивистов;
- контроль за деятельностью архива (на первый взгляд кажется, что легко проконтролировать его по документации, но на практике часто складывается ситуация, когда архивариус создает систему, в которой разбирается только он сам, и без него невозможно найти ни одного дела,

или еще хуже: запутывает эту систему, поэтому извне кажется, что все в архиве нормально: дела принимаются и выдаются, а после увольнения работника архива обнаруживается утеря документов и пр.);

— оплата труда и финансирование архива вообще;

— организация работ с подразделениями: подготовка документов, формирование и оформление дел, работа экспертной комиссии; одному архивисту не под силу организовать эту систему и правильно распределить в ней обязанности.

На современном этапе одним из наиболее перспективных путей совершенствования управленческой деятельности является подход, предложенный А. Файолем в 30-е гг. XX в., который высказал идею о том, что любой управленческий процесс включает в себя пять функций: 1) планирование, 2) организация, 3) мотивация, 4) контроль, 5) координация¹. С этой точки зрения можно рассмотреть и процесс организации работы архива.

Первая функция управления — *планирование* — важна, т. к. цель существования архива определяет средства, направляемые на его работу, и функции, выполняемые им. Основные составляющие планирования — это определение миссии, системы целей и задач архива, разработка стратегии достижения этих целей.

При постановке системы целей работы архива можно столкнуться со следующими трудностями: по сравнению с другими подразделениями работа архива достаточно статична, а главное, ориентирована на прошлое, а не на будущее, поэтому отсутствует видение перспектив архива и его роли в организации, т. е. миссии. На данном этапе архив рассматривается как склад документов, а архивное хранение документа — как завершающий этап его существования, при этом подразумевается утрата его значения в деятельности организации. Такое видение не может стимулировать труд, воспитывать уважение со стороны других подразделений. Правильно сформулированная миссия служит средством внутреннего маркетинга, раскрывает смысл работы, социальное значение. Но возникает вопрос: к чему должен стремиться архив, чтобы повысить свой статус, возможно ли развитие архива и продвижение сотрудников?

В качестве решения мы предлагаем создание в организации информационного центра, в который наряду с архивом будут входить библиотека, музей истории организации, аналитический отдел и другие аналогичные подразделения. Информационная служба должна быть автоматизированной, ориентироваться на качество обслуживания, проводить на своей базе обучение сотрудников, быть основой и символом организационной культуры: для сотрудников — через знание истории фирмы, а для поставщиков — через демонстрацию уважительного отношения к документам. *Культура отношения к документу* (тем более — архивному!)

формируется лишь на зрелой стадии развития организации и свидетельствует об умении ценить прошлое, видеть в нем залог блестящего будущего и является свидетельством хорошего материального состояния организации.

Напрямую от миссии зависит и *постановка целей*. Существуют правила разработки и формулировки целей, которые называются «правилом SMART». В соответствии с ним цели должны быть: конкретными (Specific), измеримыми (Measurable), достижимыми (Attainable); значимыми (Relevant) и соотносимыми с конкретными сроками (Time-bounded)². Остановимся на принципе значимости. Любая цель и задача должны рассматриваться как значимые для организации и общества. Архивариус может думать, что он хранит пыльные бумаги, а может считать, что в его руках история фирмы или информация о судьбах людей. От его «инициативного информирования» зависят управленческие решения руководителя и будущее организации.

Кроме этого, цель должна быть *измеримой*. Это правило можно реализовывать через составление индивидуальных планов работы архивариуса, в которых четко указывается (самим сотрудником) объем запланированных работ. А затем на основании этих планов осуществляется контроль и оплата труда, т. е. стимулирование. По аналогии должны строиться годовой план работы архива, план принятия документов из подразделений, план проведения проверок подразделений, план проведения заседаний экспертной комиссии. Более того, основой развития архива может быть бизнес-план. Таким образом, правильная постановка планирования работы архива полностью зависит от руководителей более высокого уровня, поэтому является непосильной для самого архива.

Следующей важной функцией является *организация*, или организывание, что подразумевает, во-первых, определение места архива в структуре. Встречаются варианты подчинения архива отделу кадров, отделу управления качеством, бухгалтерии, службе ДОУ, а также крайние случаи, когда архив является самостоятельным подразделением или как подразделение отсутствует, а функцию архивного хранения выполняют отделы, в которых формируются дела. Подчиненность тому или иному отделу отражает особенности состава дел, их значение для организации и влияет на специфику работы архива.

Вторым аспектом организационной функции является выбор названия архива, что определит отношение к архиву, наименование должностей работников архива, а значит, и уровень заработной платы. По словам Б. В. Альбрехта, на данном этапе заведующий архивом даже самой крупной организации и со специальным высшим образованием может быть формально отнесен к разряду обслуживающего персонала, поэтому большинство руководителей стараются избежать наименования должности «за-

ведущий архивом», а если организация хочет иметь в качестве работника, ведущего архив, грамотного и опытного специалиста, необходимо уйти от формального наименования должности и назвать ее по основным должностям сотрудников данного юридического лица: *начальник отдела хранения, главный специалист административного департамента* и т. д.³

Третьим аспектом в рамках организационной функции является нормативно-методическое обеспечение работы архива. Оно включает в себя наличие государственных и ведомственных нормативных документов и литературы по архивному делу, а также разработку локальной нормативной базы. Можно перечислить следующие рекомендации по созданию системы локальной нормативной документации:

- 1) существование архива должно быть прописано в уставе;
- 2) особенности работы архива и его функции подробно описываются в положении об архиве: должен быть очерчен полный круг обязанностей, права по взаимодействию с другими подразделениями и, возможно, стратегические цели архива, более четко описаны разновидности документов, передающиеся в архив: например, документы временного хранения или содержащие конфиденциальную информацию, и т. д.;
- 3) обязанности работников по организации хранения архивных документов закрепляются должностными инструкциями работников как архива, так и других подразделений (оформление дел, подготовка описей и участие в экспертной комиссии в качестве членов);
- 4) должностные инструкции могут создаваться как обучающие инструкции, т. е. с более подробным описанием порядка работы. В должностные инструкции могут быть введены дополнительно разделы об обязанности работника совершенствовать свой участок работы, о мотивации работника, о контроле и ответственности;
- 5) деятельность архивариусов может подкрепляться системой инструкций по передаче архивных документов в архив, учете, выделении к уничтожению, о правилах выдачи дел пользователям и т. д.; принятие этих документов и выполнение других функций, связанных с архивом, должно подкрепляться распоряжениями руководителя организации;
- 6) документы должны создаваться с учетом нового видения роли архива организации и выполнять функцию совершенствования работы архива, мотивации персонала.

Следующей функцией управления является *мотивация персонала* — это совокупность мотивов, побуждающих человека к труду и достижению поставленных перед ним целей:

— удержание персонала (методы кредитования, предоставления жилья, гибкий график работы для женщин, соцпакет и т. д.);

— стимулирование к выполнению поставленной задачи наиболее полно, точно, быстро (материальное стимулирование, зависимость оплаты от объема выполненной работы и т. д.);

— мотивация на саморазвитие, творческий и новаторский подход к работе (делегирование полномочий, мотивирование временем, обучение и создание условий для работы).

В зависимости от целей каждая организация должна разработать свою политику мотивации, закрепить ее в нормативных документах и определить показатели оценки труда и методы вознаграждения. Следует также помнить о различии мотивации и стимулирования, внутренних и внешних мотивов, мотивации достижения и избегания.

Особенно важно продумать мотивацию работников архива еще и потому, что это особая категория людей с точки зрения личностных интересов и трудовой мотивации. Это люди, готовые к работе в одиночестве за невысокую зарплату. С одной стороны, таких людей сложно найти, с другой, даже если такой человек в организации есть, с ним не всегда просто работать, а тем более контролировать его.

Во-первых, часто этот человек работает в архиве один, и только он один знает, что и где в архиве хранится. Организация попадает в зависимость от такого работника. Во-вторых, в условиях монотонной работы, отсутствия коллектива, человек нередко теряет интерес к работе, заменяет его своим видением работы и становится еще более неподконтрольным. Для организации все это можно обобщить в проблему вовлеченности архивариуса в жизнь организации и в достижение ее стратегических целей.

Эту проблему можно решить следующим образом:

— выполнение архивом новых функций (инициативное информирование, организация музея, работа с практикантами вузов, научная работа);

— постоянное обучение архивариусов, вовлечение их в обучение персонала грамотной работе с документами, выполнение контрольных функций за архивным хранением в подразделениях и т. д.,

— улучшение технического состояния архива (новые стеллажи, персональные компьютеры, сканеры, доступ к Интранету),

— стимулирование временем (свободное распоряжение временем после выполнения должностных обязанностей).

Это нематериальные способы мотивации, т. е. не связанные с оплатой труда, однако они помогут включить архивариусов в работу всей организации. Материальным способом может быть оплата труда в зависимости от объема выполненной работы, в основе которой будут лежать индивидуальные планы работы архивариусов. Важно, чтобы методы мотивации работали в системе с методами планирования, организации деятельности и контроля.

Контроль является четвертой функцией управления. Подход к контролю на современном этапе меняется:

1) контролю должны подвергаться оптимальное количество показателей (не слишком большое в целях экономии, но достаточное для описания состояния архива);

2) в основе показателей контроля должны лежать показатели планирования (например, указанные в индивидуальных планах работников или годовом плане работы архива);

3) контроль выявляет отклонение от планов и корректирует процесс выполнения (план или всю систему управления);

4) контроль должен осуществляться в атмосфере понимания и положительного отношения сотрудников;

5) контроль также должен выноситься вовне, т. е. стать функцией потребителей архивной информации (особо стоит отметить контроль за сохранностью документов АФ РФ со стороны государственных органов).

Положительной стороной наличия контролирующего органа является то, что архивный отдел или государственный архив должны оказывать методическую помощь архиву организации, отвечать на его запросы, проводить обучение сотрудников и проверку состояния дел, участвовать в работе экспертной комиссии.

Функция *координации* замыкает систему функций управления, она нацелена на объединение усилий всех подразделений и работников организации в единое эффективное усилие. Поэтому координация заключается в проверке соответствия всех функций управления друг другу, их непротиворечивости, совершенствовании связей между подразделениями и всей системы управления.

Одним из современных методов управления организацией является создание *системы менеджмента качества* (СМК). Интересно, что СМК рекомендует применять в управлении методологию, известную, как цикл PDCA, близкую к функциональному подходу. Основными этапами цикла Деминга (PDCA) являются планирование (Plan), реализация (Do), проверка (Check), корректировка (Act). Потенциал данного подхода заключается в том, что любой процесс, любая деятельность завершается контролем и совершенствованием самого процесса. СМК — основа постоянного совершенствования организации, поэтому развитие архива может происходить на концептуальной основе управления качеством или может быть приурочено к созданию СМК на предприятии⁴.

Нами был рассмотрен применительно к процессам управления архивом только один из современных подходов менеджмента — функциональный. Очевидно, что этот и другие инструменты менеджмента позволяют найти решение таких проблем в управлении архивом организации,

как его низкий статус, стагнация развития, отсутствие качественной рабочей силы, что напрямую отражается на выполнении функций архива.

Очевидно одно: главной проблемой работы архивов сегодня является отсутствие понимания, что управление архивом должно быть системным, постоянно совершенствующимся, основанным на осознании значимости архивной информации и ее управленческого потенциала. Гибкость управления архивом оказывает положительное влияние на отношение к архивным документам, повышает объективность оценки сроков хранения и видового состава архивных документов, расширяет варианты использования архивной информации, т. е. является необходимым условием развития архива организации.

¹ См.: Василевский А. И. История менеджмента. М., 2003. С. 71.

² Лебедева Н. Правила постановки целей. / Интернет-портал www.HRM.ru Все о кадровом менеджменте. URL: <http://www.hrm.ru/db/hrm/0A1C8BB8A0CA78E4C3256F8700534EF9/category.html> (дата обращения: 01.02.2009)

³ Альбрехт Б. В. Архивы коммерческих организаций. М., 2005. С. 22.

⁴ См.: Новости менеджмента качества. URL: <http://quality.eur.ru/> (дата обращения: 27.01.2009); «Система менеджмента качества» — управление документами СМК, планирование и проведение аудитов. URL: <http://www.kancler.by/modules/smk/> (дата обращения: 14.08.2009).